

Die Philippinen ein lateinamerikanisches Land?

Ein Vergleich von ausgewählten Kulturdimensionen
zwischen den Philippinen und Mexiko

Seminararbeit für das Fach

ICL/ICS/ITE 6098

Kulturrelevante Leiterentwicklung

Dozent: Dr. Marlene Enns

erstellt von

Andreas Staigmiller

M.A.-Student, ICL

Winter-1-Block - 2013

Columbia International University
Deutscher Zweig, Korntal

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Ausgewählte Kulturdimensionen.....	2
2.1 Definition von Humanorientierung.....	2
2.2 Definition von Unsicherheitsvermeidung.....	3
2.3 Institutioneller Kollektivismus.....	4
3. Vergleich der Kulturdimensionen.....	5
3.1 Humanorientierung.....	5
3.1.1 Mexico zwischen guten Beziehungen und Bestimmtheit.....	6
3.1.2 Philippinen – Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft.....	7
3.1.3 Bestimmtheit vs. Höflichkeit.....	8
3.2 Unsicherheitsvermeidung.....	8
3.2.1 Mexico – Regeln als Schutz vor Unsicherheit.....	8
3.2.2 Philippinen – Flexibilität und Leistungsorientierung.....	9
3.2.3 Regeln vs. Flexibilität.....	10
3.2.4 Ist Unsicherheitsvermeidung unabhängig von Nationalität?.....	10
3.3 Institutioneller Kollektivismus.....	11
3.3.1 Mexiko – wenig Solidarität mit der Gesellschaft.....	11
3.3.2 Philippinen – die Priorität der Gruppe.....	12
3.3.3 Familie vs. Gesellschaft.....	13
3.4 Zusammenfassung der kulturellen Unterschiede.....	13
4. Bewertung und Zusammenfassung.....	13
5. Anhang.....	15
6. Literaturverzeichnis.....	17

1. Einleitung

Die Life Resources Foundation (LRF) ist ein Ausbildungszentrum für kulturüberschreitenden Gemeindebau auf der Insel Mindanao in den Philippinen.

Im Herbst 2011 besuchten einige Mitarbeiter von Camino Global und Fraternidad de Apoyo Misionero die LRF. Sie möchten Missionare aus Lateinamerika auf die Philippinen senden mit dem Ziel der Gemeindegründung unter Muslimen. Die LRF soll in einem einjährigen Programm die lateinamerikanischen Missionare auf ihren Einsatz vorbereiten.

Beim Kennenlernen bemerkten wir schnell die Parallelen zwischen der lateinamerikanischen und der philippinischen Kultur. Es bestand Grund zu der Annahme, dass es für die Lateinamerikaner sehr einfach wäre, in den Philippinen Fuß zu fassen, aufgrund ihrer gemeinsamen spanischen Kolonialgeschichte.¹ Die meisten Gouverneure in den Philippinen waren für zweieinhalb Jahrhunderte Mexikaner. Die Folge war „a mix between Mexicans and Filipinos, not only in race, but more importantly in culture.“² Das lässt auf einen starken lateinamerikanischen Einfluss in den Philippinen schließen.

Bei der Bearbeitung des Materials für den Unterricht fiel jedoch auf, dass die Kulturstudie von Hofstede³ und die GLOBE-Studie⁴ zum Teil größere Unterschiede zwischen den Daten der Philippinen und Lateinamerikas aufweisen.

Diese Unterschiede sollen in der folgenden Arbeit näher untersucht werden. Die Ergebnisse sollen der Leitung der LRF im Vorfeld ein Bewusstsein für die eventuelle

¹Robert H Nelson, „The Philippine Economic Mystery,“ *The Philippine Review of Economics XLIV no. 1 (2007): 30*, <http://pre.econ.upd.edu.ph/index.php/pre/article/view/217/626> (eingewählt am 29.1.2013).

²Embajada de México en Filipinas: Secretaría de Relaciones Exteriores. „Relations Between Mexico and the Philippines,“ Embajada de México en Filipinas, <http://embamex.sre.gob.mx/filipinas/index.php/en/relaciones-bilaterales> (eingewählt am 30.1.2013).

³vgl. The Hofstede Centre, „Strategy-Culture-Change,“ <http://geert-hofstede.com/> (eingewählt 30.1.2013).

⁴vgl. Transkulturelles Portal, „GLOBE Studie,“ <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54> (eingewählt am 30.1.2013).

Andersartigkeit der Lateinamerikaner geben. Dies erzeugt eine Sensibilität, die Unsicherheit mindert, Hilfe gibt für die Eingliederung der Lateinamerikaner in den Schulbetrieb an der LRF und Konflikte, die durch Missverständnisse entstehen können, vermeidet oder mindert.

Da eine Betrachtung aller lateinamerikanischen Länder den Umfang dieser Arbeit sprengen würde, werden wir uns auf einen Vergleich zwischen Mexiko und den Philippinen beschränken.

2. Ausgewählte Kulturdimensionen

Bei einem Vergleich der fünf Kulturdimensionen nach Hofstede fällt auf, dass sich die Philippinen und Mexiko vor allem bei der Unsicherheitsvermeidung stärker unterscheiden.⁵ Bei der GLOBE-Studie fallen die Hauptunterschiede bei den beiden Ländern im Bereich der Humanorientierung und des Kollektivismus auf.⁶

Im Folgenden werden diese drei Kulturdimensionen definiert und ihre Bedeutung geklärt. Bevor wir dann im dritten Abschnitt die beiden Länder miteinander vergleichen.

2.1 Definition von Humanorientierung

Humanorientierung beschreibt „das Ausmaß, in dem Fairness, Altruismus, Großzügigkeit, Fürsorge und Höflichkeit [in einer Gesellschaft] gefördert und belohnt werden“.⁷

In human orientierten Gesellschaften ist das Wohlergehen der anderen (wie zum Beispiel Familie, Freunde) wichtiger als das Individuum. Die persönlichen und

⁵The Hofstede Centre, „Strategy-Culture-Change,“ <http://geert-hofstede.com/> (eingewählt am 30.1.2013). Die Daten sind im Anhang in Tabelle 1 und 3 nochmals zusammengefasst.

⁶Robert J. House et al., eds., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004). Die Daten sind im Anhang in Tabelle 2 und 4 nochmals zusammengefasst.

⁷Felix C. Brodbeck, „Navigationshilfe für internationales Change Management: Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt.“ *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 3 (2006), <http://www.stefanschmid-consult.de/deutsch/documents/Brodbeck2006.pdf> (eingewählt am 8.1.2013).

familiären Beziehungen bieten die soziale und wirtschaftliche Absicherung. Der Staat mischt sich nicht aktiv in diesen Bereich ein.⁸

Highly humane-oriented behaviors include care, nurturance, and help to others, whereas low humane orientation involves prompting self-interest and lack of consideration.⁹

Die Ergebnisse der GLOBE-Studie zeigen, dass eine schwach ausgeprägte Humanorientierung in wirtschaftlich entwickelten, modernen Gesellschaften vorherrscht.¹⁰ Eltern kontrollieren in hoch human orientierten Gesellschaften ihre Kinder sehr streng und erwarten, dass sie als Arbeitskraft mithelfen, die Familie zu unterstützen.¹¹

Eine Gesellschaft mit hoher Humanorientierung ist somit von Freundlichkeit, Teilnahme und Hilfsbereitschaft gekennzeichnet.

2.2 Definition von Unsicherheitsvermeidung

Als nächstes wollen wir die Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung betrachten und wie sie sich auswirkt.

[Sie bezeichnet] das Ausmaß, in dem traditionelle Verfahrensweisen (z. B. Ordnung, Beständigkeit) und soziale Kontrolle (z. B. detaillierte Vorgaben) auf Kosten von Variation, Innovation und Experimentieren eingesetzt werden [...] um Ambiguitäten, die mit der Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse verbunden sind, abzuschwächen.¹²

Hofstede definiert Unsicherheitsvermeidung

als *der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen*. Dieses Gefühl drückt sich u.a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: Ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.¹³

Die Mitglieder einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung setzen auf Traditionen und soziale Kontrolle, um die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse zu

⁸Hayat Kabasakal und Muzaffer Bodur, „Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes,“ in *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ed. von R. J. House et al. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004), 565 und 570

⁹Kabasakal and Bodur, *Humane Orientation*, 595.

¹⁰*a. a. O.*, 596

¹¹Kabasakal and Bodur, *Humane Orientation*, 596

¹²Brodbeck, *Navigationshilfe für Change Management*, 16.

¹³Geert Hofstede und Gert Jan Hofstede, *Lokales Denken, globales Handeln: Inerulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 5. Aufl. (München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011), 220.

reduzieren.¹⁴ Es herrscht größere Intoleranz. Menschen mit unterschiedlichen Überzeugungen können nur schwerlich befreundet sein.¹⁵ Unsicherheitsvermeidung ist aber nicht mit Risikovermeidung gleichzusetzen, sondern mit Angst vor etwas, das man nicht einschätzen kann, vor dem Unkalkulierbaren.¹⁶

Gesellschaften mit niedriger Unsicherheitsvermeidung haben eine höhere Bereitschaft Risiken einzugehen. Sie sind toleranter gegenüber anderen Gruppen (z. B. Angehörigen anderer Kulturen und Religionen) und Erfolg wird der eigenen Leistung zugeschrieben und nicht den Umständen.¹⁷

Unsicherheitsvermeidung zeigt sich darin, inwieweit die Mitglieder einer Gesellschaft vor dem Unkalkulierbaren Angst haben und es zu vermeiden suchen.

2.3 Institutioneller Kollektivismus

Kollektivismus ist das Gegenstück von Individualismus. In individualistischen Gesellschaften ist „die Bindung zwischen den Individuen locker.“¹⁸ Der Kollektivismus kennzeichnet Gesellschaften, „in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist.“¹⁹

In der GLOBE-Studie wurde diese Dimension nochmals getrennt untersucht, zum einen der gruppen- und familienbasierte Kollektivismus und dann der institutionelle Kollektivismus.²⁰ Der erstere beschreibt den Zusammenhalt, die Loyalität und den Stolz innerhalb der Gruppe.²¹ Der zweite „refers to the degree to which individuals are encouraged by societal institutions to be integrated into broader entities.“²²

¹⁴Susanne Rytina, „Arbeiten Sie deutsch? Kulturen im Vergleich,“ *Gehirn und Geist* 5 (2008): 19, <http://www.wissenschaft-online.de/artikel/949121> (eingewählt am 10.1.2013).

¹⁵Hofstede und Hofstede, *Lokales Denken, globales Handeln*, 264.

¹⁶a. a. O., 225-226.

¹⁷a. a. O., 217, 237 und 266.

¹⁸a. a. O., 97.

¹⁹ebd.

²⁰Brodbeck, *Navigationshilfe für Change Management*, 19.

²¹Volker A Buchegger, *Culture, Leadership and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies Robert J. House et al.: Darstellung der Studie und deren Ergebnisse sowie eine kritische Würdigung*, (2006):8-9, http://buchegger-partner.com/cms/d/_data/Die_GLOBE_Studie.pdf (eingewählt 3.12.2012).

²²Mansour Javidan et al., „Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from project globe.“ *Academy of Management Executive* 19, no. 2 (2005): 74.

Diese Arbeit wird sich vorrangig auf den institutionellen Kollektivismus beschränken, wobei die Abgrenzung nicht immer ganz eindeutig sein kann. Die GLOBE-Studie untersuchte dabei vier Fragen, die sich darauf bezogen, ob Loyalität zur Gruppe auf Kosten des Individuums gefördert wird, ob das Wirtschaftssystem eher kollektive oder individuelle Interessen berücksichtigt und wie wichtig die Akzeptanz durch andere Gruppenmitglieder ist.²³ Dies „reflektiert das Ausmaß, inwieweit gemeinsames Handeln oder gemeinsame Teilung von Ressourcen von der Gesellschaft gefördert und belohnt wird.“²⁴ Bei hohem institutionellem Kollektivismus werden wichtige Entscheidungen von der Gruppe getroffen denn Gruppenziele stehen über den Zielen des Individuums.²⁵

In kollektivistischen Gesellschaften sind Harmonie und Zusammenarbeit wichtig, in individualistischen Gesellschaften sind Autonomie und persönliche Freiheit wichtiger.²⁶

3. Vergleich der Kulturdimensionen

In diesem Abschnitt sollen die Philippinen und Mexiko anhand der drei vorgestellten Kulturdimensionen verglichen werden. Dazu sollen die Besonderheiten der Philippinen und Mexikos beschrieben und die Hauptunterschiede erläutert werden.

3.1 Humanorientierung

Als erstes wollen wir die Humanorientierung der beiden Länder vergleichen. Dabei untersuchen wir, welche Rolle Fairness, Großzügigkeit, Fürsorge und Höflichkeiten in den beiden Gesellschaften spielt.

²³Michele J Gelfand et al., „Individualism and Collectivism,“ in *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ed. R. J. House et al. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004), 463.

²⁴Buchegger, *Kultur - Einflussfaktor Management*, 49.

²⁵Mrjaana Gunkel, „Cultural Diversity,“ in *Handbuch Strategisches Personalmanagement*, hrsg. von R. Stock-Homburg und B. Wolff (Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011), 388.

²⁶Mansour et al., *Cross-border transfer of knowledge*, 74.

3.1.1 Mexico zwischen guten Beziehungen und Bestimmtheit

In der GLOBE-Studie erzielte Mexiko eine mittlere Wertung für die kulturellen Praktiken (3,98²⁷ *as is*) für die Humanorientierung.²⁸ Daraus lässt sich ableiten, dass Fairness, Großzügigkeit und Höflichkeit nur eine bedingte Rolle in der Gesellschaft spielen.²⁹ Der kulturelle Wert (5,10 *should be*) ist relativ hoch, liegt aber im Gesamtvergleich am unteren Ende in der dritten von fünf Gruppen. Die mexikanische Gesellschaft wünscht sich also mehr Humanorientierung.

Dieses Streben nach Humanorientierung zeigt sich, im Streben nach angenehmen zwischenmenschlichen Beziehungen.³⁰ Dies „äußert sich insbesondere im Vermeiden von Kritik“³¹ anderen gegenüber.

Auf diesem Hintergrund verwundert, dass Mexiko eine stark ausgeprägte Bestimmtheit (*Assertiveness*) aufweist³², die sich in Aggression oder Direktheit mit anderen auswirken kann.³³ Dies kommt jedoch von der starken Männerorientiertheit (Macho-Benehmen), die in der GLOBE-Studie in diesem Bereich festgestellt wurde.³⁴ Konflikte werden in der mexikanischen Gesellschaft gelöst, indem sie ausgefochten werden.³⁵

In der mexikanischen Kultur sind gute Beziehungen wichtig, aber Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft sind eher untergeordnete Themen, so werden Konflikte mit Bestimmtheit ausgetragen.

²⁷Die Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1-6, wobei 6 eine hohe Humanorientierung ausmacht und 1 eine schwache.

²⁸Jon P Howell et al., „Societal Culture and Leadership in Mexico—A Portrait of Change,“ in *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, ed. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck und R. J. House (New York; Abingdon: Psychology Press, 2008), 748.

²⁹Kabasakal and Bodur, *Humane Orientation in Societies*, 573.

³⁰Howell et al., *Societal Culture and Leadership*, 748.

³¹Torsten M. Kühlmann und Daniel Lamping, *Wirtschaftspartner Mexiko: Ökonomische und kulturelle Grundlagen für eine Geschäftstätigkeit in Mexiko* (Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005), 155.

³²Howell et al., *Societal Culture and Leadership*, 746-747.

³³Brodbeck, *Navigationshilfe für Change Management*, 19.

³⁴Howell et al., *Societal Culture and Leadership*, 747.

³⁵vgl. The Hofstede Centre, *What about Mexico?*, under „Masculinity/Femininity,“ <http://geert-hofstede.com/mexico.html> (eingewählt 30.1.2013)

3.1.2 Philippinen – Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft

Die Philippinen sind das Land mit dem zweithöchsten Wert für die kulturellen Praktiken bei der Humanorientierung nach der GLOBE-Studie.³⁶ Diese hohe Humanorientierung zeigt sich zum Beispiel darin, dass man sich bei einem Bettler entschuldigt, weil man nicht in der Lage ist, etwas zu geben.³⁷ Des Weiteren sind die Philippiner von einer hohen Hilfsbereitschaft gekennzeichnet, nicht nur einander, sondern auch Fremden gegenüber.³⁸

Dies [Humanorientierung] betrifft die Hilfeleistung, auch wenn diese Hilfe nicht erbeten wurde (*Pakikiramay*), selbstlose Aufopferung für andere (*Bayanihan*), die Achtung des Alters (*Paggalang*).³⁹

Eine weitere Auswirkung der Humanorientierung ist, dass man seinem Gegenüber alles recht machen möchte.⁴⁰

Eine Person von hohem Status, die sich zuvorkommend und freundlich gegenüber anderen von niedrigerem Rang verhält (Arbeitgeber zu Arbeitnehmer, Hausfrau zu Dienstpersonal, Älterer zu Jüngerem), verdient Achtung und Anerkennung.⁴¹

Die Humanorientierung wird von dem hohen Ansehen unterstützt, das Frauen in der philippinischen Gesellschaft genießen.⁴²

Die philippinische Kultur ist von Hilfsbereitschaft anderen gegenüber und Freundlichkeit geprägt.

³⁶Kabasakal and Bodur, *Humane Orientation in Societies*, 573.

³⁷Alice Aarau und Alfredo und Grace Roces, *Reisegast auf den Philippinen: Unentbehrliche Tips für ein verständnisvolles Verhalten in der philippinischen Kultur für alle Reisenden, die sich das Land mit persönlichen Kontakten erschließen möchten* (Dormagen: Iwanowski's Reiseverlag, 1994), 30.

³⁸Vipin Gupta et al., „Southern Asia cluster: where the old meets the new?“, *Jornal of World Business* 37 (2002): 22, http://www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Prof/Wolf/Studies/india_sea/jwb_south_asia_cluster.pdf (eingewählt am 10.1.2013).

³⁹Helge Tolksdorf, „Länderfokus Philippinen: Wirtschaft und Gesellschaft,“ in *Handbuch Business-Training Südostasien: Kulturdeterminanten, Wirtschaft und Gesellschaft, geschäftlicher Umgang*, hrsg. von A. Kessel (Berlin, Cornelsen, 2000), 167.

⁴⁰Aarau und Roces, *Reisegast auf den Philippinen*, 32.

⁴¹a. a. O., 31.

⁴²Carolyn Israel-Sobritchea, „The Ideology of Female Domesticity: Its Impact on the Status of Filipino Women,“ *Review of Womens's Studies* 1, no. 1 (1990):26, <http://journals.upd.edu.ph/index.php/rws/article/viewFile/3249/3047> (eingewählt 1.2.2013).

3.1.3 Bestimmtheit vs. Höflichkeit

Wenn wir die beiden Länder vergleichen kann folgendes festgestellt werden. Die extreme Humanorientierung in den Philippinen führt zu einer ausgeprägten Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft auch außerhalb der Familie oder Gruppe. In Mexiko ist das viel schwächer ausgeprägt und mehr auf die Familie beschränkt.

Mexikaner sind bestimmter im Umgang miteinander, wo für die Philippiner die Höflichkeit und Fürsorge wichtig ist. Der Mexikaner trägt Konflikte aus, der Philippiner vermeidet oder umgeht sie.

3.2 Unsicherheitsvermeidung

Als nächstes vergleichen wir die Unsicherheitsvermeidung in den beiden Ländern. Dabei untersuchen wir, inwieweit die Gesellschaft von Angst vor dem Unkalkulierbaren geprägt ist und wie sie diese zu vermeiden sucht.

3.2.1 Mexico – Regeln als Schutz vor Unsicherheit

Mexiko erreicht bei der Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede einen Wert von 82 und liegt somit am oberen Ende der Skala.⁴³

Mexiko gehört zu den Ländern

in denen eher versucht wird, unstrukturierte, unsichere und risikoreiche Situationen zu vermeiden. So wird im Allgemeinen in traditionellen mexikanischen Unternehmen eine klare Aufgabenstellung von oben [...] einer diffusen und kreativen Aufgabenstellung bevorzugt.⁴⁴

Somit besteht in Mexiko ein Bedürfnis nach Regeln „(even if the rules never seem to work) [...] security is an important element in individual motivation.“⁴⁵ Alles was undeutlich oder schwammig ist macht Angst und verunsichert. Trotzdem werden

⁴³ClearlyCultural, *Making Sense of Cross Cultural Communication: Uncertainty Avoidance*, <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/> (eingewählt am 30.1.2013).

⁴⁴Christian-Titus Klaiber, *Unternehmensgründungen in Mexiko - auf der Suche nach Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmer* (Frankfurt am Main: IKO-Verlag, 2005), 59.

⁴⁵The Hofstede Centre, *What about Mexico?* <http://geert-hofstede.com/mexico.html> (eingewählt 30.1.2013).

Regeln wegen der hohen Humanorientierung missachtet, um einer geschätzten Person weiterzuhelfen.⁴⁶

Howell et al. stellt fest, dass Mexikaner Aufsicht und Kontrolle zur selbstständigen Arbeit bevorzugen.⁴⁷ Dem stellt Adler ein Beispiel gegenüber, in dem ein Direktor das genaue Gegenteil festgestellt hat. Er beschreibt die Situation folgendermaßen: „When they [Mexicans from lower economic levels] are given a decision-making role, it is an honor, and they assume it wholeheartedly.“⁴⁸ Daraus lässt sich also schließen, dass es Situationsabhängig ist, ob Mexikaner diese Kontrolle brauchen und wollen oder nicht.

Des Weiteren wurde bei Hofstede unter der Unsicherheitsvermeidung die Frage untersucht, wie lange ein Mitarbeiter noch für IBM arbeiten wird.⁴⁹ Dies führte zu der Erkenntnis, dass Mexikaner möglichst lange an ihrem Arbeitsplatz bleiben. Howell et al. kommt zum gleichen Schluss, „Mexican workers do value job security.“⁵⁰

Die mexikanische Gesellschaft braucht Regel, auch wenn sie nicht funktionieren, um Angst vor dem Unkalkulierbaren zu vermeiden.

3.2.2 Philippinen – Flexibilität und Leistungsorientierung

Die Philippinen liegen fast am anderen Ende (Platz 63 von 74) auf dem Hofstede Index für Unsicherheitsvermeidung.⁵¹ Hier zählt die Praxis mehr als Prinzipien und ein Abweichen von der Norm wird leichter toleriert.⁵² Neuerungen werden nicht als eine Gefahr, sondern als Möglichkeit betrachtet.

„Die ‚Overseas worker‘ der Philippinen sind ein passendes Beispiel für ständige Veränderung. Viele philippinische Arbeitskräfte wechseln nicht nur innerhalb des Landes, sondern auch auf andere Kontinente.“⁵³

⁴⁶Klaiber, *Unternehmensgründungen*, 56.

⁴⁷Jon P Howell et al., *Societal Culture and Leadership*, 750.

⁴⁸Ilya Adler, „Power Play: Doing Business in Mexico.“ Mexconnect, <http://www.mexconnect.com/articles/1803-power-play> (eingewählt 29.1.2013).

⁴⁹Hofstede und Hofstede, *Lokales Denken*, 218.

⁵⁰Jon P Howell et al., *Societal Culture and Leadership*, 750.

⁵¹a. a. O., 221-222

⁵²The Hofstede Centre, *What about the Philippines?* <http://geert-hofstede.com/philippines.html> (eingewählt 30.1.2013).

⁵³Roman Neumann, *Internationale Personalentwicklung unter besonderer Betrachtung kultureller Unterschiede zwischen Deutschland und den Philippinen* (München: GRIN Verlag, 2009), 35.

Das zeigt sich auch in einer hohen Fluktuation am Arbeitsplatz gerade bei gewerblichen Mitarbeitern.⁵⁴

Die Kombination von schwacher Unsicherheitsvermeidung und starker Maskulinität kennzeichnet gleichzeitig eine starke Leistungsorientierung.⁵⁵ Das wird schon in der Vorschule sichtbar. Es gibt eine Auszeichnung für den Besten im Lesen, Rechnen, Verhalten, Benehmen usw. *The Philippine Web Awards*⁵⁶ ist ein weiteres Beispiel für die Begeisterung der Philippiner für Auszeichnungen und Leistungsorientierung, die es in allen Lebensbereichen gibt.

Die philippinische Gesellschaft ist gekennzeichnet von einer großen Flexibilität, die gleichzeitig eine Leistungsorientierung mit sich bringt.

3.2.3 Regeln vs. Flexibilität

Wenn wir die beiden Länder vergleichen, so zeigt sich, die Mexikaner brauchen klare Strukturen und Regeln, auch wenn sie diese um der guten Beziehungen willen nicht einhalten. Traditionen sind ein wichtiger Faktor zur Vermeidung von Unsicherheit. Dem gegenüber sind die Philippinen von einer großen Flexibilität geprägt.⁵⁷ Der Philippiner passt sich sehr schnell neuen Lebensbedingungen an und kommt auch im Chaos zurecht.

3.2.4 Ist Unsicherheitsvermeidung unabhängig von Nationalität?

Bevor wir uns der dritten Kulturdimension zuwenden, wollen wir noch die These betrachten, dass Unsicherheitsvermeidung nicht von der Nationalität abhängt.

Plueddemann hat verschiedene Missionare beobachtet und ihre Unsicherheitsvermeidung mit ihrem Alter und beruflichen und gesellschaftlichen Hintergrund verglichen. Er kommt zu dem Schluss, dass

⁵⁴Gunter Denk, *Asien für den Mittelstand: Strategien statt Illusionen* (München: Olzog, 2007), 130.

⁵⁵Hofstede und Hofstede, *Lokales Denken*, 244-246.

⁵⁶<http://www.philippinewebawards.com.ph> (eingewählt am 28.1.2013)

⁵⁷The Hofstede Centre, *What about the Philippines?*

cultural differences regarding ambiguity are more related to differences in age, urban/rural living, or education and profession than they are to nationality.⁵⁸

Dieser Bereich wurde bei der Studie von Hofstede gar nicht beachtet, da er nur IBM Mitarbeiter befragt hat und auch die GLOBE-Studie hat eine sehr begrenzte Bevölkerungsgruppe befragt.

Dies führt zu dem Schluss, dass auch in den Philippinen und in Mexiko starke Unterschiede im Bereich der Unsicherheitsvermeidung auftreten könnten, je nach Bevölkerungsschicht, Ethnie, Beruf und Alter.

3.3 Institutioneller Kollektivismus

Als letzte Kulturdimension vergleichen wir den institutionellen Kollektivismus von den beiden Ländern. Wir betrachten hierbei in wieweit Loyalität zur Gruppe auf Kosten der persönlichen Freiheit erwartet wird und inwieweit die Gesellschaft erwartet, dass gemeinsam gehandelt wird und Ressourcen geteilt werden.

3.3.1 Mexiko – wenig Solidarität mit der Gesellschaft

Die wahrgenommenen kulturellen Praktiken (*as is*) liegen für Mexiko nach der GLOBE-Studie wieder im mittleren Bereich, in der zweiten von vier Gruppen.⁵⁹ Der kulturelle Wert (*should be*) ist höher liegt aber auch in der zweiten von vier Gruppen.⁶⁰ Wie wirkt sich das nun in der Gesellschaft aus?

Riding stated that Mexican men often feel little solidarity with society outside their own family and that community approaches to shared problems are rare.⁶¹

Dies zeigt sich auch in der vergleichsweise geringen Anzahl an Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Mexiko.⁶² Die Mexikaner sind stark auf den Zusammenhalt innerhalb der Familie ausgerichtet, aber es gibt im Verhältnis wenig Initiative für ein

⁵⁸James E. Plueddemann, *Leading Across Cultures: Effective Ministry and Mission in the Global Church* (Downers Grove: InterVarsity Press, 2009), 137.

⁵⁹Howell et al., *Societal Culture*, 747.

⁶⁰Gelfand et al., *Individualism and Collectivism*, 469.

⁶¹Alan Riding, *Distant Neighbors: A Portrait of the Mexicans* (1984; repr., New York: Vintage Books, 2000).

⁶²Am 31.1.2013 waren bei der World Association of Non-Governmental Organizations 105 NROs in Mexiko registriert, <http://www.wango.org/resources.aspx?section=ngodir> (eingewählt 31. Januar 2013).

solidarisches Verhalten für die allgemeine Gesellschaft. „This may reflect their disappointment and frustration with most society-wide institutions especially those related to government.“⁶³

Die mexikanische Gesellschaft ist somit stark auf die Familie und Gruppe fokussiert und zeigt weniger Solidarität für das Gemeinwohl.

3.3.2 Philippinen – die Priorität der Gruppe

Die Philippinen liegen beim institutionellen Kollektivismus im oberen Bereich und in der ersten von vier Gruppen. Bei den kulturellen Werten (*should be*) liegt es an erster Stelle.⁶⁴ Dieser hohe Stellenwert von gemeinschaftlichem Handeln zeigt sich in der Bildung von vielen Nichtregierungsorganisationen (NRO).⁶⁵

Die Gruppe und die Zusammengehörigkeit innerhalb derselben werden sehr hoch geachtet. Es ist wichtig, die Anerkennung durch Gruppenmitglieder zu erwerben.⁶⁶ Der Zusammenhalt und die Ziele innerhalb der Gruppe und Gesellschaft werden gefördert, auch wenn dafür die individuellen Ziele zurückgestellt werden müssen.⁶⁷

Dieser hohe Stellenwert des Wohls der Gruppe zeigt sich auch darin, dass die Philippiner bereit sind, um der Familie und Ausbildung der Kinder willen einen Arbeitsplatz im Ausland anzunehmen.⁶⁸

Die philippinische Gesellschaft ist äußerste gruppen- und gemeinschaftsorientiert. Persönliches Wohlergehen wird hinter die Ziele der Gruppe zurückgestellt.

⁶³Howell et al., *Societal Culture*, 748.

⁶⁴Gelfand et al., *Individualism and Collectivism*, 468-470.

⁶⁵Helge Tolksdorf, *Länderfokus Philippinen*, 145. Am 31.1.2013 waren bei der World Association of Non-Governmental Organizations 381 NROs in den Philippinen registriert, <http://www.wango.org/resources.aspx?section=ngodir> (eingewählt 31. Januar 2013).

⁶⁶Michele J Gelfand et al., *Individualism and Collectivism*, 463.

⁶⁷Stefan Schmid und Ruben Dost, „Management in unterschiedlichen Kulturen - zentrale Ergebnisse der GLOBE-Studie.“ *das wirtschaftsstudium* 1, Nr. 1 (2009): 1470.

⁶⁸Carmelita N Ericta, *Total Number of OFWs is Estimated at 2.2 Million (Results from the 2011 Survey on Overseas Filipinos)* (National Statistics Office, Republic of the Philippines, 2012) <http://www.census.gov.ph/content/total-number-ofws-estimated-22-million-results-2011-survey-overseas-filipinos> (eingewählt 31.1.2013). 2012 arbeiteten ungefähr 2,2 Millionen Philippiner im Ausland. Davon über 50% Männer.

3.3.3 Familie vs. Gesellschaft

Es zeigt sich, dass in dieser Kulturdimension der kleinste Unterschied innerhalb der untersuchten Dimensionen zwischen Philippinen und Mexiko besteht. Beide Kulturen sind stark kollektivistisch geprägt und die Familie hat einen hohen Stellenwert.

Es zeigte sich jedoch, dass die Philippiner auch aufgrund ihrer stärkeren Humanorientierung sich mehr um die Belange der Gesellschaft kümmern und zur Lösung von Problemen NROs gründen. Die Philippiner schließen sich auch außerhalb der Familie zusammen, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Diese Tendenz ist in Mexiko nicht so stark vorhanden.

Der Hauptunterschied ist wohl, dass Mexikaner sich weniger um die gemeinschaftliche Lösung von gesellschaftlichen Problemen kümmern.

3.4 Zusammenfassung der kulturellen Unterschiede

Beim Vergleich der Kulturdimension der beiden Länder fällt auf, dass trotz gemeinsamer Geschichte Unterschiede bestehen.

Die Philippiner sind mehr auf das Gemeinwohl und auf Nächstenhilfe bedacht und sind mehr von formeller Höflichkeit bestimmt, was dazu führt, dass Konflikte nicht angegangen werden. Daneben sind sie von einer großen Flexibilität gekennzeichnet. Die Mexikaner sind stärker an Traditionen gebunden und brauchen Regeln, die ihnen Sicherheit vermitteln. Auch sie sind sehr auf harmonische Beziehungen aus, können aber Konflikte besser austragen.

4. Bewertung und Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurden kulturelle Unterschiede vor allem auf Basis der GLOBE-Studie und der von Hofstede vorgelegten Punktwerte verglichen. Bei der Betrachtung der Daten dieser Arbeit müssen wir beachten, dass die GLOBE-Studie mittlere Manager und Hofstede Mitarbeiter bei IBM befragte.

Sie behandeln einzelne Länder als Einheit und gehen davon aus, daß die Kultur innerhalb dieser Einheit homogen ist. Allerdings kann es zwischen Regionen innerhalb eines Landes durchaus kulturelle Unterschiede geben.⁶⁹

So kontrollieren in den Philippinen chinesische Tycoone bis zu 50 Prozent des Wirtschaftslebens.⁷⁰ Und haben somit einen starken Einflussfaktor auf die genannten Studien. Des weiteren bestehen kulturelle Unterschiede zwischen Stadt und Land.

Diese Arbeit hat auch nur einen kleinen Ausschnitt aus dem Leben betrachtet. So wurden praktische Bereiche des täglichen Lebens wie Tagesablauf⁷¹, Ernährung, Kleidung oder Kindererziehung in dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Diese Bereiche würden einer weiteren Untersuchung bedürfen.

Diese Arbeit hilft, dass sich die Leitung der LRF auf kulturelle Unterschiede vorbereiten kann, gibt aber keine gültige Aussage für jedes Individuum innerhalb der Gesellschaft.

Für die Integration der Studenten aus Lateinamerika ist es wichtig, dass den Mitarbeitern bewusst ist, dass es kulturelle Unterschiede gibt. Sie dürfen nicht damit rechnen, dass die Mexikaner aufgrund vieler Ähnlichkeiten, die gleichen Werte vertreten wie die Philippiner. Es braucht ein Programm für Studenten, Lehrer und Mitarbeiter, durch das sich die verschiedenen Kulturen kennen und schätzen lernen. Das braucht Zeit und Demut.

⁶⁹Johannes Voll, *Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung: Implikationen kultureller Distanz im Internationalisierungspfad (Strategische Unternehmensentwicklung und Industrietransformation)* (Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007), 164.

⁷⁰Helge Tolksdorf, *Länderfokus Philippinen*, 155.

⁷¹z. B. die Siesta in Mexiko gibt es auf den Philippinen so nicht.

5. Anhang

Die folgenden Tabellen sind eine Zusammenstellung der Kulturdimensionen und ihrer Wert für die Länder, die voraussichtlich an der Life Resources Foundation vertreten sein werden.

Tabelle 1 Vergleich Kulturdimensionen Werte nach Hofstede

	USA	Deutschland	Philippinen	Mexiko	Costa Rica	El Salvador
Unsicherheitsvermeidung	46	65	44	82	86	94
Machtdistanz	40	35	94	81	35	66
Individualismus	91	67	32	30	15	19
Maskulinität	62	66	64	69	21	40
Langzeitorientierung	29	31	19			

Quelle: The Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/>.

Tabelle 2 Vergleich Kulturdimensionen nach GLOBE

	USA	Deutschland	Philippinen	Mexiko	Costa Rica	El Salvador
Humanorientierung (as is)	4,17	3,18	5,12	3,98	4,39	3,71
(should be)	5,53	5,46	5,36	5,10	4,99	5,46
Institutioneller Kollektivismus (as is)	4,20	3,79	4,65	4,06	3,93	3,71
(should be)	4,12	4,82	4,78	4,92	5,18	5,65
Unsicherheitsvermeidung (as is)	4,15	5,22	3,89	4,18	3,82	3,62
(should be)	4,00	3,32	5,14	5,26	4,58	5,32
Bestimmtheit (as is)	3,55	4,55	4,01	4,45	3,75	4,62
(should be)	4,32	3,09	5,14	3,79	4,05	3,62
Leistungsorientierung (as is)	4,49	4,25	4,47	4,10	4,12	3,72
(should be)	6,14	6,01	6,31	6,16	5,90	6,58
Zukunftsorientierung (as is)	4,15	4,27	4,15	3,87	3,60	3,80
(should be)	5,31	4,85	5,93	5,86	5,20	5,98
Gleichberechtigung (as is)	3,34	3,10	3,64	3,64	3,56	3,16
(should be)	5,06	4,89	4,58	4,73	4,64	4,66
Familien/ Gruppenbasierter Kollektivismus (as is)	4,25	4,02	6,36	5,71	5,32	5,35
(should be)	5,77	5,18	6,18	5,95	6,08	6,52
Machtdistanz (as is)	4,88	5,25	5,44	5,22	4,74	5,68
(should be)	2,85	2,54	2,72	2,85	2,58	2,68

Quelle: zusammengestellt nach House et al., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*.

Tabelle 3 Unterschiede zwischen Philippinen und Mexiko nach Hofstede

	Philippinen	Mexiko	Unterschied
Unsicherheitsvermeidung	44	82	-38
Machtdistanz	94	81	13
Individualismus	32	30	2
Maskulinität	64	69	-5
Langzeitorientierung	19		19

Quelle: The Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/>.

Tabelle 4 Unterschiede zwischen Philippinen und Mexiko nach GLOBE

	Philippinen	Mexiko	Unterschied
Humanorientierung (as is)	5,12	3,98	1,14
(should be)	5,36	5,10	0,26
Institutioneller Kollektivismus (as is)	4,65	4,06	0,59
(should be)	4,78	4,92	-0,14
Unsicherheitsvermeidung (as is)	3,89	4,18	-0,29
(should be)	5,14	5,26	-0,12
Bestimmtheit (as is)	4,01	4,45	-0,44
(should be)	5,14	3,79	1,35
Leistungsorientierung (as is)	4,47	4,10	0,37
(should be)	6,31	6,16	0,15
Zukunftsorientierung (as is)	4,15	3,87	0,28
(should be)	5,93	5,86	0,07
Gleichberechtigung (as is)	3,64	3,64	0,00
(should be)	4,58	4,73	-0,15
Familien/ Gruppenbasierter Kollektivismus (as is)	6,36	5,71	0,65
(should be)	6,18	5,95	0,23
Machtdistanz (as is)	5,44	5,22	0,22
(should be)	2,72	2,85	-0,13

Quelle: zusammengestellt nach House et al., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*.

6. Literaturverzeichnis

- Aarau, Alice und Alfredo und Grace Roces. *Reisegast auf den Philippinen: Unentbehrliche Tips für ein verständnisvolles Verhalten in der philippinischen Kultur für alle Reisenden, die sich das Land mit persönlichen Kontakten erschließen möchten*. Dormagen: Iwanowski's Reiseverlag, 1994.
- Adler, Ilya. „Power Play: Doing Business in Mexico.“ Mexconnect. <http://www.mexconnect.com/articles/1803-power-play> (eingewählt 29.1.2013).
- Brodbeck, Felix C. „Navigationshilfe für internationales Change Management: Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt.“ *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 3 (2006), <http://www.stefanschmid-consult.de/deutsch/documents/Brodbeck2006.pdf> (eingewählt 8.1.2013).
- Buchegger, Volker. „Kultur - Einflussfaktor auf das Management internationaler Unternehmen.“ Buchegger & Partner (2006), http://buchegger-partner.com/cms/d/_data/Kultur_und_Fuehrung.pdf (eingewählt 20.1.2013).
- Buchegger, Volker A. „Culture, Leadership and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies Robert J. House et al.: Darstellung der Studie und deren Ergebnisse sowie eine kritische Würdigung.“ Buchegger & Partner (2006), http://buchegger-partner.com/cms/d/_data/Die_GLOBE_Studie.pdf (eingewählt 3.12.2012).
- ClearlyCultural. „Making Sense of Cross Cultural Communication: Uncertainty Avoidance.“ <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/> (eingewählt 30.1.2013).
- Denk, Gunter. *Asien für den Mittelstand: Strategien statt Illusionen*. München: Olzog, 2007.
- Embajada de México en Filipinas: Secretaría de Relaciones Exteriores. „Relations Between Mexico and the Philippines.“ <http://embamex.sre.gob.mx/filipinas/index.php/en/relaciones-bilaterales> (eingewählt 30.1.2013).
- Erica, Carmelita N. „Total Number of OFWs is Estimated at 2.2 Million (Results from the 2011 Survey on Overseas Filipinos).“ Republic of the Philippines, National Statistics Office. <http://www.census.gov.ph/content/total-number-ofws-estimated-22-million-results-2011-survey-overseas-filipinos> (eingewählt 31.1.2013).
- Gelfand, Michele J., Dharm P. S. Bhawuk, Lisa Hisae Nishi und David J. Bechtold. „Individualism and Collectivism.“ In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, herausgegeben von Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman und Vipin Gupta, 437-512. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.
- Gunkel, Mrjaana. „Cultural Diversity.“ In *Handbuch Strategisches Personalmanagement*, herausgegeben von Ruth Stock-Homburg und Birgitta Wolff, 377-400. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.
- Gupta, Vipin, Gita Surie, Mansour Javidan und Jagdeep Chhokar. „Southern Asia cluster: where the old meets the new?.“ *Jornal of World Business* 37 (2002), http://www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/india_sea/jwb_south_asia_cluster.pdf (eingewählt 10.1.2013).

- Hofstede, Geert und Gert Jan Hofstede. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman und Vipin Gupta, eds. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.
- Howell, Jon P., Jose de la Cerda, Sandra M. Martínez, J. Arnold Bautista, Juan Ortiz, Leonel Prieto und Peter Dorfman. „Societal Culture and Leadership in Mexico—A Portrait of Change." In *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, herausgegeben von Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck und Robert J. House, 723-763. New York; Abingdon: Psychology Press, 2008.
- Israel-Sobritchea, Carolyn. „The Ideology of Female Domesticity: Its Impact on the Status of Filipino Women.“ *Review of Womens's Studies* 1, no. 1 (1990), <http://journals.upd.edu.ph/index.php/rws/article/viewFile/3249/3047> (eingewählt 1.2.2013).
- Javidan, Mansour, Günter K. Stahl, Felix C. Brodbeck und Celeste P. M. Wilderom. „Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from project globe.“ *Academy of Management Executive* 19, Nr. 2 (2005): 59-76.
- Kabasakal, Hayat und Muzaffer Bodur. „Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes." In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, herausgegeben von Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman und Vipin Gupta, 564-601. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.
- Klaiber, Christian-Titus. *Unternehmensgründungen in Mexiko - auf der Suche nach Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmer*. Frankfurt am Main: IKO-Verlag, 2005.
- Kühlmann, Torsten M. und Daniel Lamping. *Wirtschaftspartner Mexiko: Ökonomische und kulturelle Grundlagen für eine Geschäftstätigkeit in Mexiko*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.
- Nelson, Robert H. „The Philippine Economic Mystery.“ *The Philippine Review of Economics* XLIV, no. 1 (2007), <http://pre.econ.upd.edu.ph/index.php/pre/article/view/217/626> (eingewählt am 29.1.2013).
- Neumann, Roman. *Internationale Personalentwicklung unter besonderer Betrachtung kultureller Unterschiede zwischen Deutschland und den Philippinen*. München: GRIN Verlag, 2009.
- Plueddemann, James E. *Leading Across Cultures: Effective Ministry and Mission in the Global Church*. Downers Grove: InterVarsity Press, 2009.
- Riding, Alan, *Distant Neighbors: A Portrait of the Mexicans* 1984. Reprint, New York: Vintage Books, 2000).
- Rytina, Susanne. „Arbeiten Sie deutsch? Kulturen im Vergleich.“ *Gehirn und Geist* 5 (2008), <http://www.wissenschaft-online.de/artikel/949121> (eingewählt am 10.1.2013).
- Schmid, Stefan und Ruben Dost. „Management in unterschiedlichen Kulturen - zentrale Ergebnisse der GLOBE-Studie.“ *das wirtschaftsstudium* 11 (2009): 1467-1472.

- The Hofstede Centre. „Strategy-Culture-Change.“ <http://geert-hofstede.com/> (eingewählt 30.1.2013).
- The Hofstede Centre. „What about Mexico?“ <http://geert-hofstede.com/mexico.html> (eingewählt 30.1.2013).
- The Hofstede Centre. „What about the Philippines?“ <http://geert-hofstede.com/philippines.html> (eingewählt 30.1.2013).
- Tolksdorf, Helge. „Länderfokus Philippinen: Wirtschaft und Gesellschaft.“ In *Handbuch Business-Training Südostasien: Kulturdeterminanten, Wirtschaft und Gesellschaft, geschäftlicher Umgang*, herausgegeben von Angela Kessel, 143-169. Berlin, Cornelsen, 2000.
- Transkulturelles Portal. „GLOBE Studie.“ <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54> (eingewählt 30.1.2013).
- Voll, Johannes, *Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung: Implikationen kultureller Distanz im Internationalisierungspfad (Strategische Unternehmensentwicklung und Industrietransformation)*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.